

# Önkormányzati sportstratégiák

Bukta Zsuzsanna\*

Az önkormányzatok sportban betöltött szerepét már az 1992-ben megalkotott Európai Sport Charta is hangsúlyozta. Európa szinte valamennyi országában jelentős a helyi önkormányzatok szerepe, a helyi sporttevékenységet általában helyzetelemzés és stratégiai tervezés kíséri. Magyarországon az önkormányzatoknak törvényi kötelezettsége a sportfeladataik rendeletben való megfogalmazása, amely lehetőséget nyújt arra, hogy a különböző adottságokkal és lakossági igényekkel rendelkező városok megtervezzék és megszervezzék sportban vállalt feladataikat. Vizsgálatunk célja, hogy ezeknek a koncepcióknak a hatékonyságát felmérjük a dokumentumelemzés módszerével. Jelen tanulmány a holland sportirányítási rendszer elemzéséből, valamint egy holland város, Leusden sportstratégiájából kiindulva hazai városok sportkoncepcióit elemzi négy szempont alapján. A stratégiákat megalapozó felmérések megléte, a hátrányos helyzetűekkel kapcsolatos intézkedések, a stratégiák élsporttal foglalkozó tartalma, valamint a konkrét lépések, beavatkozási pontok azonosítása képezte a vizsgálat tárgyát, nyolc hazai város esetében. Az elemzések kapcsán megállapítható, hogy a hazai városok koncepcióihoz nem készültek lakossági felmérések, a helyzetelemzések és a javaslatok nem az egyes célcsoportok igényeire alapultak, kevés szó esik a hátrányos helyzetűekről. A magyar koncepciók jelentős mértékben foglalkoznak a helyi élsport tevékenységgel, és változó mértékű a konkrét programok tételes megfogalmazása.

**Kulcsszavak:** önkormányzatok, sportstratégia, sportfinanszírozás, sportirányítás

## A helyi önkormányzatok sportfeladatai

### Jogszabályi háttér

A fejlett nyugati demokráciákban a helyi önkormányzatoknak igen nagy szerep jut a lakosság sportolási feltételeinek megteremtésében. Az Európa Tanács által megfogalmazott és kiadott Európai Sport Charta (1992) 4.§ 3. bekezdése is fontosnak tartja az önkormányzati szerepvállalást, főként a sportlétesítmény politika kapcsán: „Mivel a sportolási lehetőség részben a létesítmény ellátottságtól, a létesítmények számától és kihasználtságától függ, azok tervezését és kialakítását állami (kormányzati és önkormányzati) feladatnak kell tekinteni.” Az Európai Parlament a 2007-es sportról szóló helyzetelemzésében, az ún. „Fehér Könyvben” alkotott állásfoglalásában szintén kiemeli az önkormányzatok szerepét: „(...) hangsúlyozza régiók és a helyi önkormányzatok jelentőségét a következő területeken: hivatalos sportrendezvények és tömegsport-rendezvények szervezése, infrastruktúra kiépítése, valamint a sport és az egészséges életmód uniós polgárok – különösen az iskolaköteles fiatalok – körében való előmozdítása” (Fehér könyv, 2007).

Magyarországon a rendszerváltás óta ellentmondásos az önkormányzatok sporttal kapcsolatos feladatainak jogszabályi megfogalmazása (Bukta, 2015) – az önkormányzati jegyzők, illetve a sportvezetők a feladat kötelező voltát vitatják. A 2013. január 1-jétől hatályos CLXXXIX. számú törvény Magyarország helyi önkormányzatairól a korábbi önkormányzati törvényekhez hasonlóan közfeladatként sorolja fel a sportot: „13. § (1) A helyi közügyek, valamint a helyben biztosítható közfeladatok körében ellátandó helyi önkormányzati feladatok különösen:

\* Egyetemi adjunktus, Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Kar, Budapest E-mail: bukta.zsuzsanna@ppk.elte.hu

(...) 15. sport, ifjúsági ügyek;”. A megfogalmazásban azonban feltételes módban találjuk a „biztosítható” szót, amely a feladat-ellátás mértékét, módszerét önkormányzati hatáskörben hagyja.

A 2004-ben hatályba lépett Sporttörvény (Stv.) 55. §-a kötelező feladatokat sorol fel valamennyi helyi önkormányzat részére – általánosságban. Konkrétabb jogszabályi kötelezettség a 16/2004. (V. 18.) OM-GyISM együttes rendelet, amely az önkormányzatok részére előírja a létesítmény-feltételek térítésmentes biztosítását a tanórán kívüli iskolai sporttevékenység minimális időtartamára. Ha az iskolában ez nem oldható meg, akkor az önkormányzat köteles az általa fenntartott más sportlétesítményben megoldani a sporttevékenységet. Valójában az önkormányzatok garantáltan kötelező feladatának az iskolai sport támogatását tekinthetjük, s ez az a feladat, amely feladat a települések szinte mindegyikében jelentkezhet.

A Sporttörvény egyik legfontosabb előírása, hogy a helyi önkormányzatok kötelesek sportfejlesztési koncepciót, valamint – 10 ezer fő lélekszám felett – sportról szóló rendeletet alkotni. A sportrendeletben meg kell határozni a részletes sportfeladatokat, valamint a település költségvetéséből sportra fordítandó összeget. Weboldalaik átnézése alapján 2012-ben az érintett városok kb. 85%-ában létezett ilyen rendelet, ám az nem jellemző, hogy a költségvetési nagyságrendet is meghatározzák az önkormányzatok ezekben a jogszabályokban.

### *Az önkormányzati sport aktuális jellemzői, tendenciái*

A hazai szakirodalom ugyan nem bővelkedik a sport és az önkormányzatok kapcsolatának elemzésében, de számos szerző (Hajdú, 2000; Gyömörei, 2011, Dénes 2015; Bukta, 2015; Kozma, Bácsné & Perényi, 2016.) megállapította, hogy a helyi önkormányzatok szerepvállalása a sport szervezésében és finanszírozásában igen jelentős. A rendszerváltás után a hazai sportirányítás decentralizálódott, előtérbe kerültek a helyi igények, az alulról jövő kezdeményezések, így a központi állami, illetve a megyei sportigazgatás jelentősége is csökkent (Földesiné, 1996). A sportlétesítményeket átvevő önkormányzatok szerepe megnőtt, az 1990-es évek végére kialakult a sport szervezésének, támogatásának helyi gyakorlata és szervezetrendszere is. Az utóbbi évtizedben a sportfeladatok ellátásában egy lassú, de tendenciózus folyamat részeként a sporttal foglalkozó munkatársak, köztisztviselők kiszorultak az önkormányzati apparátusból és leginkább az önkormányzat által alapított, de önállóan működő sportintézmény köteleibe kerültek (Bukta, 2011). Ez nem feltétlenül negatív folyamat, de egy település sportjának minden részletét ismerő, átfogó rálátással rendelkező sportvezetőből egyre kevesebb van, és ez megnehezítheti a megfelelő stratégia alkotást is. A folyamat összefüggésben van azzal is, hogy a települések szívesebben veszik önálló szervezés alá a városmarketinget erősítő rendezvények szervezését is, valamint a létesítmények jobb működtetése végett szervezői munkát is végeznek (Gyömörei, 2012).

Az önkormányzatok sportfinanszírozásban betöltött jelentős szerepe egyrészt a létesítmény-fenntartási feladatoknak köszönhető, amelyek ellátása „természetes” helyhatósági vállalás. Másrészt viszont az élsport, s ezen belül a hivatásos sport finanszírozása is jelentős (Gyömörei, 2011), amely nemcsak társadalmi szempontból aggályos, hanem az európai uniós előírásoknak – közpénzből nem lehet vállalkozásokat diszkriminatív módon támogatni – sem mindig felel meg. Az önkormányzati sportfinanszírozás összértéke a 2000-es években nagyjából 20 milliárd Ft-ot tett ki (Bukta, 2015). Az ezredfordulótól kezdődő emelkedő tendencia a 2010-es évek elejére megtorpant, 2014-től azonban ismét emelkedő tendenciát mutat. A beruházásokkal növelt összeg 2002 és 2013 között 30 és 40 milliárd Ft között mozgott a Magyar Államkincstár adatai szerint (Kozma, Bácsné & Perényi, 2016). A Fidesz 2010 óta tartó kormányzati sportpolitikájának köszönhetően a létesítmény fenntartás összegei várhatóan megugranak a következő években, míg a sportszervezetekre fordított – elsősorban él-

sport célú – kiadások a TAO és a jelentős állami források miatt az önkormányzatok szintjén csökkenhetnek (Gósi, 2017). A szabadidősportra és a diáksportra arányaiban továbbra is kevés forrás jut (Kozma, Bácsné & Perényi, 2016). Mind az élsportot, mind a szabadidősportot tekintve megállapítható ugyanakkor, hogy a települések a sportot egyre inkább a városmarketing eszközeként választják (Gyömörei, 2011).

Az önkormányzatok a sportfeladatok ellátásakor gyakran kerülnek partnerségi kapcsolatba a helyi sportegyesületekkel, támogatásaik egy része a különböző profilú sportszervezetekhez kerül, akár pályázati, akár egyéb támogatásról beszélünk. A KSH kutatásai rendszeresen vizsgálták a nonprofit szervezetek és az önkormányzatok kapcsolatát, köztük a támogatások mértékét. 2012-ben az önkormányzat által támogatott civil szervezetek száma jelentősen csökkent (Sebestény, 2015), a támogatások mértéke is csökkent, mind a teljes nonprofit szférát, mind a csak sporttal foglalkozó nonprofit szervezeteket nézve. Ebben a csökkenésben jelentős mértékben játszik szerepet az önkormányzatok hatásköreinek szűkülése és költségvetésének csökkenése is. Nőtt viszont az önkormányzatok által adott természetbeni támogatások mértéke, amely a sportban – első sorban az ingatlanhasználat miatt – nagy jelentőséggel bír. Érdekes, hogy a civil szervezetek száma is csökkenő tendenciát mutat 2013 óta, egyedül a sport nonprofit szervezetei körében tapasztalható növekedés (Gósi 2017), méghozzá elég jelentős; a hosszú időn át 7500 körül stagnáló létszám lassú emelkedést követően 2015-re 8800-ra ugrott, amely mögött nyilvánvalóan a sportfinanszírozás több csatornán is jelentősen megnövekedett mértéke áll.

## *A stratégiai gondolkodás jellemzői*

A stratégia fogalma, valamint a stratégia-alkotás gyakorlata a XX. század előtt kizárólag a hadászatban jelent meg, majd a vállalatok, bonyolult szervezeti struktúrájú cégek esetében vált a mai értelemben használatos tervezési eszközzé (Roóz, 2006). Az üzleti életben való sikerességhez valóban elengedhetetlen sok szerteágazó, kis lépés összehangolása, a strukturált cselekvés megtervezése. Manapság a piac szereplőit stratégia nélkül nem is veszik komolyan, egy vállalat életében a létező és megvalósítható stratégia nemcsak a tervezésről, hanem egyfajta szemléletmódról, viselkedési normáról is szól. A vállalati stratégiai tervezést, valamint annak megvalósítását, a stratégiai menedzsmentet adott esetben külön szakértők végzik, módszertana, tudományos háttere alakult ki, s a jelentős tőkével, pénzügyi háttérrel rendelkező vállalkozások esetében a stratégiai menedzsment jelentős szerepet tölt be a szervezet hatékony működésében (Csath, 2004). Az utóbbi évtizedekben a stratégiakészítés a vállalati szférából átszivárgott a kormányzati, önkormányzati, valamint a civil szektorba is. Mivel sok esetben a társadalom egyes területeiről alkotott koncepciók, vagy egy kisebb pénzügyi háttérrel rendelkező, kevésbé bonyolult civil szervezet stratégiája kisebb – főként anyagi – tétellel bír, ezért jellemzően kevésbé hatékony eszközként jelenik meg a szervezet életében. Természetesen ezeken a területeken a stratégiai tervezés, illetve a menedzsment is fejletlenebb kultúrával, kevesebb hagyománnyal rendelkezik.

A stratégiai tervezés szakértői azt is kiemelik, hogy jobb az, ha a stratégia nem külső kényszerre, hanem belső motivációra készül (Marosán, 2006). Ebben az esetben a tervezés önkéntes szándéka a munka minőségét is pozitívan befolyásolja, nem beszélve a megvalósításról, amelynek lépéseivel ilyenkor sokkal könnyebb azonosulni. A stratégiai tervezés a dokumentumok kapcsán három típust ismer (Csath, 2004). Létezik az (1) átfogó, elsősorban a célrendszert meghatározó koncepció; (2) a beavatkozást is részletező stratégia; valamint (3) a konkrét cselekvéseket, határidőket, felelősöket, akár még pénzügyi eszközöket is tartalmazó cselekvési terv vagy akcióterv. A jó stratégiának általában része a koncepció, amely helyzetelemzést, jövőképet és annak elérését, a küldetést tartalmazza. Az elemzés ideális esetben tudományos alapokon nyugszik, felmérés, adatgyűj-

tés, statisztikai adatelemzés kapcsolódik hozzá. A tudományos háttér nélkül készülő dokumentumok jobbára a készítők tapasztalataira, meglátásaira alapoznak, s bár ezek megfelelő volta egy szakértő esetében is valószínűsíthető, az objektivitása erősen megkérdőjelezhető. A jól kidolgozott stratégia a koncepció mellett a módszertant, a pontos célrendszert és a megvalósítás lehetséges lépéseit is tartalmazza, s megfelelő akciótervet lehet belőle készíteni (Marosán, 2006).

### *Stratégiák a sport területén*

---

A sport területén a stratégiakészítés csak a rendszerváltás után kezdődött el, amikor mind a helyhatóságok, mind a civil szervezetek minden értelemben önállósodtak, az állami iránymutatás pedig meggyengült. A 2000-es években már a sportági szövetségek, nagyobb sportegyesületek is megalkották változó minőségű koncepcióikat, s ekkorra az állami sportvezetés is több ilyen dokumentumot bocsátott ki. Az önkormányzatok számára (10 ezer lakos felett) a 2004. évi sporttörvény tette kötelezővé a sportrendelet megalkotását, a jogszabály emellett a település sportkoncepciójának megtervezését általános elvként fogalmazta meg. A sportkormányzat általában a sporttörvények előtt végzett stratégiai munkát, a legnagyobb ilyen vállalkozás a 2004-2006 között készült, majd a Parlament által 2007-ben elfogadott Nemzeti Sportstratégia volt. Lényegében ez a dokumentum, valamint ennek a háttéranyaga szolgál alapul ma is a sport témájú koncepciók készítésének akár önkormányzati, akár civil szervezeti tervekről beszélünk.

Az általunk vizsgált sportstratégiák motivációja nem egyértelmű. Általában a sporttörvényből fakadó kötelezettségként, illetve a közgyűlés által meghatározott feladatként kapják elkészítését a város sportvezetői – a közigazgatásban az alulról jövő kezdeményezések egyébként sem igazán jellemzőek. Ettől függetlenül egy város sportéletében dolgozó szereplők – akár önkormányzati dolgozók, akár civilek – a koncepciót érdekérvényesítési eszközként, fontosnak tartott célok írásbeli rögzítéseként értelmezik, így a feladatot általában lelkesen végzik, a megvalósításhoz pedig erős motivációval rendelkezhetnek.

### *A holland helyi sportirányítás jellemzői egy kisváros sportkoncepciójának tükrében*

---

A holland sport irányításáról, a holland sportstratégiáról, valamint a leusden-i sportstratégiáról részben angol, részben holland nyelvű források álltak rendelkezésünkre. A holland nyelvű dokumentumokat Varga Anett sportszervező szakos hallgató fordította magyarra.

### *A sportirányítás jellemzői Hollandiában, sportolási szokások*

---

A sport irányítása Hollandiában hasonlóságokat és eltéréseket is mutat Magyarországhoz képest. A civil szervezetek (Holland Olimpiai Bizottság és Holland Sportszövetség) nagy szerepet játszanak a döntés-előkészítésben és a döntéshozatalban. Az élsport fejlesztési kérdései a gazdasági tárcához tartoznak, az oktatási, kulturális és sportminisztérium feladata pedig elsősorban a koordináció és a támogatás (Guide, 2017). Magyarországon szintén jelen van a gazdasági minisztérium a sportban, főként a kiemelt sportlétesítmények üzemeltetése és fejlesztése kapcsán, de az élsport egyéb kérdéseibe nem szól bele. Valójában ezen a ponton a két ország szemlélete erősen különbözik: Magyarországon a sportirányítás feladatait nagy százalékban az élsport finanszírozása és programjai teszik ki, ezeket a feladatokat Hollandiában a civil szervezetek végzik, míg az oktatás és kultúra ügyeihez sorolják az élsporton kívüli feladatokat. Stratégiai szempontból fontos kiemelni, hogy Hollandiában három szervezet is foglalkozik a sportkutatással, a társadalmi folyamatok elemzésével. Közülük kettő ál-

lami és egy civil. Ez utóbbi – a Mulier Intézet<sup>1</sup> – jelentős európai szintű kutatásokban és nemzetközi projektekben vállal szerepet. A stratégiai helyzetelemzést tekintve ezeknek az intézeteknek a léte rendkívül fontos, gyakorlatilag folyamatosan rendelkezésre állnak adatok a holland sportéletéről.

Hollandiában az önkormányzati szerveződés teljesen eltér Magyarországtól, hiszen a 15 milliós országban alig több, mint 400 helyhatóság működik, szemben a hazai közel 3200-zal. A holland lakosság szerint az önkormányzatoknak van a legnagyobb szerepe abban, hogy a helyi lakosság éljen a sportolási lehetőségekkel. Kiemelkedően fontosnak tartják, hogy az önkormányzat (vagy az állam) biztosítsa számukra azokat a helyszíneket, ahol sporttevékenységet végezhetnek (Tiessen & Raaphorst, 2014). A Sport és Önkormányzatok Szövetsége (Vereniging Sport en Gemeenteen VSG) képviseli és fogja össze a helyi szintű sport és rekreációs osztályokat az országon belül. Képviseli az önkormányzatok érdekeit együttműködve az aktuális kormánnyal, sportszervezetekkel és más, országon belüli partnerekkel, valamint segíti a tudás megosztását az egyesületen belül (Sportagenda 2016). Hasonló szervezet hazánkban nem létezik, korábban a Megyei Jogú Városok Sporttanácsa működött hasonló profilú, szakmai szervezetként, de sajnos ez a szervezet 2010 után megszűnt. Jelenleg a Sportiskolák Országos Szövetsége, illetve a Sportlétesítmények Országos Szövetsége azok a szakmai szervezetek, amelyekben elsősorban önkormányzati sportszakemberek tudják megosztani egymással a tapasztalataikat.

A két ország sportolási szokásokban is jelentősen eltér egymástól. Hollandiában a magas arányú sportrésztétel már évtizedek óta stabil, míg Magyarországon az utóbbi években kezdett el növekvő tendenciát mutatni; a különbség sajnos még mindig igen jelentős (Eurobarometer, 2014). A korcsoportonkénti sportrésztétel tekintetében a legnagyobb különbség az idősebbek sportolási hajlandósága és lehetőségei között mutatkozik meg a két ország között. A hollandok sportolási hajlandóságát elsősorban szociodemográfiai tényezők határozzák meg, a magyaroké viszont erős jövedelemérzékenységet mutat. A holland állampolgárok jóval gyakrabban veszik igénybe sportegyesületek és sportklubok szolgáltatásait, mint a magyarok (Breuer, Hoekman, Nagel & van der Werff, 2015). Mindkét ország lakosaira jellemző a köztérek által nyújtott sportolási lehetőségek kihasználása és az informális keretek között megszervezett mozgás. A holland és magyar állampolgárok többsége az egyéni sportokat preferálja, a legnépszerűbb sportágak pedig átfedést mutatnak a két ország között: futás, úszás, kerékpározás, fitness (Eurobarometer, 2014).

Mindkét ország rendelkezik sportstratégiával (habár a magyar dokumentum már legalább 10 éves, a MOB által frissített is 2012-ben készült). A pontos helyzetelemzés mindkét dokumentumban felmérésekre támaszkodik, a magyar Nemzeti Sportstratégiának a végleges szövegezése ezeket már csak részben tartalmazza, de a háttéranyagban fellelhető. A holland stratégia két területre fókuszál: a részvétel növelésére és az élsport kiemelt finanszírozására, a stratégia harmadik része pedig erőteljesen a megvalósítás eszközeire koncentrál (Leusden Sportstratégia 2010). A magyar dokumentum, csakúgy, mint a legtöbb önkormányzati koncepció, a sportot részterületei szerint elemzi. A holland sportstratégia abban feltétlenül eltér a magyartól, hogy elsősorban célcsoport-orientált. A szabadidősport kapcsán korosztályokra bontva dolgoz ki akciókat. Az élsport tekintetében pedig olyan minőségi követelményeket támaszt a támogatandó sportági szövetségek felé (mint pl. a főállású programmenedzser, a főállású szövetségi edző vagy a központi utánpótlás-fejlesztési program megléte), amelyek garantálhatják a források megfelelő felhasználását.

1. Az intézet honlapja: <http://www.mulierinstituut.nl/>

### *Leusden város sportstratégiája*

Leusden közel 30 ezer lelket számláló kisváros Hollandia középső részén, Utrecht közelében. A település sportstratégiájában pontos felmérési adatok szerepelnek a lakosság különböző rétegeinek a sportolási szokásairól. Egészen az alacsony jövedelműek, idősek, fiatalok sportolásáig bezárólag kapunk adatokat, a helyi sportszervezetekről és tagsági létszámokról szintén. Érdekesség, hogy milyen imponáló az arány a sportegyesületekben tagként résztvevők számánál: a 30 ezres város 44 klubja összesen 12 ezer tagot számlál (természetesen ebben lehetnek átfedések is), amely egyesületenként átlagosan kb. 270 tagot jelent. Magyarországon az átlagos egyesületi taglétszám 110-120 fő körül van, alakosságnak pedig kevesebb, mint 10%-a tartozik valamelyik sportegyesülethez (Bukta, 2015).

Az önkormányzat elsősorban a hátrányos helyzetűek, idősek, fogyatékosok sportba való integrálását tűzi ki célul, a stratégia pedig három fő beavatkozási pontot azonosít, melyekhez az eszközöket is hozzárendeli. Érdekes, hogy az egyesületek azon panaszát, hogy kevés az önkéntesük, önkéntes koordinátorok bevetésével kívánja megoldani, vagyis eszközt ad a kezükbe. A dokumentumban szó esik természetesen a létesítmények fejlesztéséről is, illetve bizonyos sportesemények rendezéséről (pl. a bevonást segítő sportok éjszakája rendezvényekről).

A leusdeni sportstratégia sem az élsportról, sem az utánpótlás-nevelésről nem szól, nincs benne nemzetközi rendezvénnyel kapcsolatos elem, és nem foglalkozik a diáksport kérdéseivel sem. A dokumentumból egy nagyon aktív város képe rajzolódik ki, ahol a fiatalok (iskolások) 100%-a, a felnőttek 50-60%-a sportol, és ahol az önkormányzatnak már csak az a feladata, hogy a sporthoz nehezebben hozzáférőket segítse, az egyesületeket a munkájukban támogassa, valamint fejlessze a sportlétesítmény-kínálatot (Leusden Sportstratégia, 2010). A sportkoncepcióban szó esik arról is, hogy a város segíti a központilag támogatott programok megvalósulását (pl. a „sport a környéken” kezdeményezést, amely az állampolgárok lakóhelyükhöz közeli sportolási lehetőségeit igyekszik kihasználni területi edzők bevetésével).

### *Magyar városok sportstratégiáinak elemzése*

Vizsgálatunk tárgya nyolc hazai önkormányzat sportkoncepciója volt. Ezek között három megyei jogú város (Eger, Szoslnok és Nagykanizsa), valamint további öt kisebb város, melyek lakossága Leusdenéhez hasonló méretű (Gyula, Gödöllő, Pápa, Komló, Mezőkövesd). A dokumentumokat négy különböző szempontból vizsgáltuk meg, elsősorban a holland város stratégiai alapelveiből kiindulva.

#### *A sportkoncepciók mögötti szám adatok, felmérési adatok*

Leusden önkormányzata pontos adatokkal rendelkezik a lakosság sportolási szokásairól, társadalmi rétegek és korcsoportok szerinti bontásban is. Ezzel szemben a hazai sportkoncepciók egyikében sem találni a település lakosságának sportolási szokásairól szóló felmérést. Kizárólag olyan adatokkal találkozhatunk – de ezzel sem mindegyikben – amelyek a városi sportegyesületek taglétszámát, a sportiskolában foglalkoztatott gyerekek létszámát, vagy az önkormányzati sportlétesítmények adatait tartalmazza. Több koncepció utal az országos felmérésekre, a Nemzeti Sportstratégiára, s ezekből az adatokból von le következtetést a város sportjára nézve.

Általános észrevétel, hogy a legtöbb sportkoncepciónak az a kiindulópontja, ami jelenleg a városban rendelkezésre áll: a létesítmények, a sportszervezetek, az iskolák, a diáksportban résztvevő tanulók létszáma. A sport egyes alrendszerének elemzésekor is többször találkozunk olyan megállapítással, amely pl. a városi fogyatéko-

sok sportlehetőségeit elegendőnek tartja, mert van egy egyesület és a többi is nyitott a sportolók befogadására. A koncepciók nagy része a jelenleg sportolók, a létező egyesületek és létesítmények kapcsán fogalmaz meg gondolatokat, a célok ezekkel kapcsolatban alakulnak ki. Nyilvánvaló, hogy a valós igények megismerése nélkül nem feltétlenül fognak találkozni az önkormányzat törekvései a lehetséges felhasználók kívánságaival.

### *A hátrányos helyzetűek, fogyatékosok sportjával kapcsolatos stratégiai törekvések*

Valamennyi vizsgált városi sportstratégia említi a fogyatékosok sportját. Elsősorban a számukra nyújtott kedvezményeket, illetve az akadálymentesítést említik. Kiemelkedik Mezőkövesd sportkonceptiója, amely sok konkrét intézkedési lehetőséget is felsorol, többek között kedvezményeket, illetve a fogyatékosok sportolásának megkönnyítésére több intézkedést említ. Több koncepció azonban a jelen helyzet felvázolásán túl nem említi ezt a célcsoportot. A létesítmények kapcsán a legtöbb stratégiában megjelenik az akadálymentesítés, illetve a kedvezményes bérbeadás. Adatokat elenyésző számban közölnek a település fogyatékos lakosságáról. Meglepő módon kevés szó esik a koncepciókban az idősek sportjáról, habár ez a korosztály egyre inkább előtérbe kerül a szolgáltatások igénybevétele kapcsán. Egyedül Gödöllő nevesíti a városi szenior labdarúgó bajnokságot, melyben a nagyobb arányú részvételt sürgeti.

A nehezebb anyagi helyzetben élőkrol egyik koncepcióban sem olvashatunk, s bár a városok mindegyikében jelentős a cigány lakosság aránya, a sporttal kapcsolatban sem adat, sem intézkedés, még csak említés sem születik róluk. Nyilvánvaló, hogy a magasabb társadalmi jólétben élő holland városban a szociálisan hátrányos helyzetű lakosság jobban beazonosítható, a hazai sportstratégiák kapcsán (beleértve a Nemzeti Sportstratégiát is) ezen a területen érzékelhető a legnagyobb különbség a nyugati országok szemléletmódjához képest. A szabadidősport ösztönzése, fejlesztése kapcsán a legtöbb város nem szegmentál anyagi helyzet vagy egyéb szociális tényező alapján.

### *A sportstratégiák és az élsport*

A leusdeni sportkonceptió és a holland sportirányítási alapelvek szerint sem foglalkozik az önkormányzat az élsporttal, ezt a dokumentumok le is szögezik. Leusden kapcsán sem a város kiemelkedő sportolóirol, sem jutalmazási rendszerről, sem utánpótlás-nevelésről, de még az élsport városmarketing szerepéről sem esik szó. A magyar városok sportkonceptióiban jelentős helyet foglal el az élsport és az utánpótlás-nevelés. Az élsporttal kapcsolatos politika és intézkedések annál hangsúlyosabbak, minél nagyobb az adott város.

Szolnok sportkonceptiója részletesen taglalja a városi élsport eredményeit, van eredményességi támogatás és az élsport szereplői kedvezményesen használhatják az önkormányzati tulajdonú létesítményeket. A dokumentum kitér az élsportban szereplő szervezetek kiemelt anyagi támogatására és foglalkozik a helyi szponzorok támogatói ösztönzésével. Összességében a szolnoki dokumentum többet ír az élsportról, mint a sport egyéb alrendszeréről. Az egri koncepcióban már kevésbé hangsúlyos az élsport, de a kiemelt egyesületekről és a városi sportiskoláról bőven esik szó, a koncepció azt is hangsúlyozza, hogy a csapatsportágak rendezvényei a város kiemelt szórakoztató rendezvényei, ezért fontosak.

A gödöllői sportkonceptió részletesen taglalja a városi sportegyesületek tevékenységét, külön szedve a kiemelt egyesületeket, melyek a legeredményesebbek, vagyis a város élsportját jelentik. A település sportkonceptiójában domináns elem a város sportfinanszírozási politikája, amely jelentős mértékben veszi figyelembe az élsport eredményességet. Ez utóbbi jellemző valamennyi koncepcióra, a támogatási alapelveket részletesen kifejtik. Nagykanizsa sportkonceptiójában az egyesületek támogatásánál három kategória jelenik meg: a labda-

rúgás, az egyéb kiemelt egyesületek, valamint a maradék. Ugyanakkor az alapelvekben szimpatikus elképzeléseket olvasunk: a sportszervezetek bevételeivel arányos önkormányzati támogatást, a diáksport támogatásának elkülönített, garantált összegét, a rugalmas kifizetési és igénylési lehetőségeket. Az utánpótlás-nevelés és a városmarketing kiemelt szerepét minden település stratégiája hangsúlyozza.

### *A konkrét intézkedések, kiemelt programok megfogalmazása*

---

A jól felépített stratégiák általában tartalmazzák a koncepcióban megfogalmazott célokhoz rendelhető beavatkozási pontokat, lehetőségeket, valamint felelősöket és határidőket szabnak a megvalósításra. Ha ez nem a stratégiai dokumentumban van, akkor külön intézkedési tervet, akciótervet vagy éves lebontású munkatervet készítenek hozzá.

Leusden sportstratégiájában három jól meghatározott projekt található, melyeknek a céljai és megvalósítása is részletesen le van írva. Két program a szabadidősportban való részvétel ösztönzésével és az egyesületek munkájának, hatékonyságának támogatásával foglalkozik, egy pedig a helyi létesítmények korszerűsítésével, bővítésével.

Eger sportkonceptiója tartalmaz akciótervet, illetve a többi sportstratégiában is található konkrét intézkedések, de jóval kisebb számban, mint az általánosságban megfogalmazott fejlesztési célok. A konkrétumok között dominálnak a létesítmény-fejlesztéssel kapcsolatos elképzelések. Ez érthető is, hiszen az önkormányzatok a tulajdonosok, így ez az egyik legfontosabb közvetlen beavatkozási lehetőség. Szó esik még a mindennapos testnevelés végrehajtásának pályázati úton történő támogatásáról; az utánpótlás-nevelésben végrehajtandó konkrét programokról (pl. új sportágak bevezetéséről), vagy utánpótlás-nevelési centrum kialakításáról. Ha konkrét akciók, programok nem szerepelnek a dokumentumokban, a célok hol többé, hol kevésbé általánosan a sport alrendszeri kapcsán megfogalmazódnak.

### *Megbeszélés*

---

A hazai sportstratégiák nem támaszkodnak kutatási adatokra, a településeken nem előzi meg a stratégia alkotást lakossági felmérés, amely többek között a helyi sportolási szokásokkal kapcsolatos. A kiinduló helyzet és a célcsoportok igényeinek a beazonosítása miatt pedig ez kiemelten fontos lenne. Feltehetőleg ezzel van összefüggésben az a tény is, hogy a magyar sportstratégiák nem a célcsoportokra irányuló intézkedéseket tartalmazzák, hanem a sport nagy alrendszereihez kapcsolják a stratégiai lépéseket.

A leusdeni koncepció egyértelműen kijelenti, hogy az önkormányzat nem foglalkozik élsport jellegű feladatokkal, mert az a sportegyesületek hatáskörébe tartozik. Ezzel szemben a magyar koncepciókban általában az élsport és az egyesületek tevékenysége kapja a legnagyobb hangsúlyt. Jelentős az eltérés a stratégiákban a támogatni kívánt célcsoportok tekintetében is. A holland tervezetben felismerték, hogy az egészséges, átlagos keresettel rendelkező állampolgár sportolása, mozgásra ösztönzése már nem probléma, az önkormányzatnak legfőképpen az alacsony jövedelmű rétegekre, a fogyatékkal élőkre és az idősebbekre kell koncentrálni. A magyar sportkonceptiókban említés sem esik az alacsonyabb jövedelemmel rendelkezők sportolási lehetőségeinek támogatásáról, nincsenek korosztályokra és célcsoportokra lebontott programok. A magyar sportkonceptiók többé-kevésbé tartalmazzák konkrét intézkedéseket, akciókat, ugyanakkor a leusdeni sportstratégiában található letisztult, néhány kiemelt programot megfogalmazó, tudatos tervezés általában nem érhető bennük tetten.



## Következtetések, kitekintés

A hazai sport élsport- és olimpia centrikussága visszaköszön a jelen vizsgálat eredményeiben is. Bár az önkormányzatok elsődleges feladata a helyi lakosság rétegeinek, azok sportolási igényeinek beazonosítása, azok felételrendszeréhez, támogatásához való hozzájárulás, a sportkoncepciók mégsem csupán ennek a feladatnak a részletezéséről szólnak. Mindenképpen fontos lenne, akár megrendelt formában, a lakosság, a helyi iskolások sportolási igényeinek a felmérése; a hátrányos helyzetű lakossági csoportok beazonosítása, a meglévő erőforrások felhasználása eddig még nem fejlesztett területeken. A vizsgált stratégiák nem teszik fel a kérdést: mi pontosan egy önkormányzat feladata a sportban, a végső soron közpénzek felhasználásának a leghatékonyabb módja? A holland sportkoncepció egyértelműen leteszi a voksát a hátrányos helyzetűek, a sportegyesületek indirekt támogatása és a létesítmények fejlesztése mellett. Hazai vonalon jellemzően csak ez utóbbit vállalják fel a városok egyértelműen. A konkrét programok, akciótervek pedig azért lennének fontosak, hogy a stratégiák utánkötése, a következő időszak elképzelésinek ráépülése megvalósuljon. A vizsgálatot további stratégiák vizsgálatával, interjúk készítésével, illetve további külföldi példák bevonásával lehet folytatni.

## Irodalom

1. Breuer C., Hoekman, R., Nagel S., & vander Werff H. (eds.) (2015). *Sport Clubs in Europe: A Cross-National Comparative Perspective* Köln: Springer.
2. Bukta Zs. (2011). Jogos-e a versenylőny? Nonprofit társaságok és más államközeli civil szervezetek a sportban. *Civil Szemle*, 61–83.
3. Bukta Zs. (2015). *Civil társadalom, közösségépítés, helyi cselekvés a sportban. A sportegyesületek szervezeti jellemzői és helyi önkormányzatokkal való kapcsolata* Budapest: ELTE PPK Doktori disszertáció.
4. Csath M. (2004). *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században* Budapest: Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó.
5. Dénes, F. (2015). A magyar sport finanszírozása a XXI. század első évtizedében. In: Dénes, F. *Sportközgazdaságtan – Szöveggyűjtemény*. (pp. 33–89.) Debrecen: Campus Kiadó.
6. Földesiné Szabó Gy. (1996). A magyar sport átalakulása az 1989-1990-es rendszerváltás után In: *A magyar sport szellemi körképe 1990-1995*, (pp. 13–52). Budapest: OTSH-MOB.
7. Gósi Zs. (2017). Sportszervezetek gazdasági erősödése Magyarországon In: Bukor József, Korcsmáros Enikő (szerk): *A Sellye János Egyetem 2017-es "Érték, minőség és versenyképesség – a XXI. század kihívásai"* (pp. 35–42.) Komárno: Nemzetközi Tudományos Konferenciájának tanulmánykötete.
8. *Guide to sports and physical activity in the Netherlands* (2017). Online publication of Knowledge centre for Sports Netherlands (Kenniscentrum Sport). Retrieved from: <http://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=8250&m=1512122788&action=file.download> (2017. 12. 10.)
9. Gyömörei, T. (2012). Magyarországi „sportvárosok” sportfinanszírozási rendszereinek összehasonlító elemzése. E-Conom. *Tanulmányok a gazdaság- és társadalomtudományok területéről*, I. (1.), (pp. 12–23.) Retrieved from: [http://epa.niif.hu/02300/02301/00001/pdf/EPA-02301-02\\_GyomoreiT\\_econom\\_2012\\_1.pdf](http://epa.niif.hu/02300/02301/00001/pdf/EPA-02301-02_GyomoreiT_econom_2012_1.pdf) (2018. 02. 01.)
10. Gyömörei, T. (2011). Presztízs és innováció: Az önkormányzatok és a hivatásos sport "új" kapcsolata In: Györfi János, Dragóner Ildikó (szerk): *Sportszakember továbbképzési konferencia sorozat III. Tanulmánykötete*, (pp. 97–105). Nemzeti Sportszövetség.
11. Hajdu P. (2000). Önkormányzati sportirányítás a rendszerváltás után és a fejlődés lehetőségei. *Magyar Közigazgatás*, 50 (2), 15–21.

12. Kozma G., Bácsné Bába É. és Perényi Sz. (2016). A magyarországi helyi önkormányzatok sporttal kapcsolatos kiadásainak vizsgálata. *Magyar Sporttudományi Szemle* 32–38.
13. Leusden Város Sportstratégiája (2010). Retrieved from: [https://www.leusden.nl/fileadmin/user\\_upload/Bestanden/sportaccommodatienota.pdf](https://www.leusden.nl/fileadmin/user_upload/Bestanden/sportaccommodatienota.pdf) (2015. 11. 15.)
14. Marosán Gy. (2005). *A 21. század stratégiai menedzsmentje* Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
15. Roóz J. (2006). *A menedzsment alapjai*, Budapest: Perfekt Kiadó.
16. Sebestény I. (2015). *Az önkormányzatok és a nonprofit szervezetek kapcsolata, 2012*, KSH Műhelytanulmányok 7.
17. Sportagenda 2016. Retrieved from: <http://www.nocnsf.nl/sportagenda2016> (2015. 10. 15.)
18. Sport and Physical Activity (2014). Eurobarometer Survey of the European Union. Retrieved from: [https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/nutrition\\_physical\\_activity/docs/ebs\\_412\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/nutrition_physical_activity/docs/ebs_412_en.pdf) (2016. 09. 24.)
19. Tiessen-Raaphorst A. & Breedveld K. (2009). *Sport in the Netherland* Retrieved from: [http://www.scp.nl/english/Publications/Publications\\_by\\_year/Publications\\_2009/Sport\\_in\\_the\\_Netherlands\\_2009](http://www.scp.nl/english/Publications/Publications_by_year/Publications_2009/Sport_in_the_Netherlands_2009) (2015. 10. 10.)

### *Sport strategies of local governments*

---

The role of local governments in sport has already been emphasized by the European Sports Charta in 1992. They play a significant role in the local sports activity in each country, and this activity is usually planned on the base of surveys and analysis, and it is drawn up in a strategy. In this research we studied the Dutch sports system and the sport strategy of a Dutch town, Leusden. We compared it to eight Hungarian local governments' sport strategies, and focused on four viewpoints: if these documents contain programs and action plans in general; if they were based on local surveys; whether they deal with top sport activity and if they have ideas about the sport of the disadvantaged communities. We found that the strategies usually deal a lot with top sport, also with the sport of the disabled, but not at all with the poorer people's sport. There are no local surveys behind them, and they usually specify some actions.

**Key words:** local governments, sports strategy, sports administration, sports financing